



**Simon Schmid**

Reporter Wirtschaft

@schmid\_simon folgen

## Die profitabelsten Kleinbanken

Aktualisiert am 16.10.2013 13 Kommentare

**Nur als Goliath sind Banken erfolgreich: Dieses Paradigma wird durch die technische Entwicklung im Banking infrage gestellt. Eine neue Studie zeigt, welche Banken die Rolle des David am besten interpretieren.**



Schafft mit wenig Aufwand hohe Erträge: Freiburger Kantonalbank.  
Bild: Keystone

**Teilen und kommentieren****Studie****Top 15 der Profitabilität**

Bank	CIR*
Banque Cantonale de Fribourg	34.3%
AEK BANK 1826 Genossenschaft	38.1%
Schwyz Kantonalbank	42.3%
Basellandschaftliche Kantonalbank	43.4%
Graubündner Kantonalbank	44.5%
Schaffhauser Kantonalbank	45.5%
Zuger Kantonalbank	45.8%
Basler Kantonalbank	45.9%
Aargauische Kantonalbank	46.0%
Appenzeller Kantonalbank	47.1%
Bank EEK AG	47.1%
Migros Bank AG	47.4%
Luzerner Kantonalbank	48.9%
Banque Cantonale Neuchâteloise	49.5%
Spar- und Leihkasse Wynigen AG	49.6%

Created with [Datawrapper](#)[About](#) ▲

\* Die Cost-Income-Ratio (CIR) misst das Verhältnis zwischen operativem Geschäftsaufwand und -ertrag. Die Zahl sagt aus, wie viel von jedem eingenommenen Franken (Income) für die Erbringung der Leistung wieder aufgewendet werden muss (Cost). Die Abschreibungen sind in der Berechnung der CIR nicht berücksichtigt.

**Banking der Zukunft**

Die Freiburger Kantonalbank ist die Effizienzmeisterin im Schweizer Retailbanking. Dies zeigen Zahlen der Hochschule Luzern, welche demnächst in einer Studie veröffentlicht werden und Tagesanzeiger.ch/Newsnet bereits vorliegen. Gemäss der Auswertung erwirtschafteten die Freiburger im Jahr 2012 im Verhältnis zu ihren Kosten am meisten Ertrag und wiesen somit die niedrigste Kosten-Ertrags-Quote aus (siehe Tabelle). Die Kennzahl besitzt in der Bankenwelt einen hohen Stellenwert. Wie die Auflistung zeigt, schneiden auch andere Kantonalbanken wie jene aus Schwyz gut ab. Die AEK Bank 1826, ein genossenschaftliches Institut mit Hauptsitz am Thuner Lauitor, belegt Rang zwei.

Klein, aber fein – so präsentieren sich die Spitzenreiter im Profitabilitätsranking, das der Finanzprofessor Andreas Dietrich nun zum zweiten Mal herausgibt. Die Erkenntnis widerspricht der häufig geäußerten These, wonach es Kleinbanken je länger, je schwerer am Markt haben werden. Dass dies die falsche Intuition sein könnte, bestätigt Bankenexperte Dietrich. «Ab einer Bilanzsumme von drei bis fünf Milliarden Franken lassen sich keine bedeutenden Profitabilitätsunterschiede mehr feststellen», sagt er. Drei Milliarden Franken: Dies entspricht just den Vermögenswerten, welche das Traditionshaus AEK mit seinen 13 Filialen, 100 Vollzeitmitarbeitern und 9 Lehrlingen in den Büchern hat.

**In die Einzelteile zerlegt**

Unkompliziert und überschaubar: Seit der Finanzkrise kommen diese Eigenschaften den Kleinbanken zugute. Das gute Image und der Immobilienboom haben den Instituten in den letzten Jahren geholfen, die zunehmenden Regulierungskosten abzufedern. «Die Kunden verstehen, was die Bank macht», sagt Hans-Ulrich Stucki, der als Geschäftsleiter der Clientis-Gruppe einen Verbund von 17 vom aargauischen Küttigen-Erlinsbach bis nach Thayngen im Kanton



Technologische Veränderungen haben viele Branchen auf den Kopf gestellt – nun steht auch das Banking vor grossen Umbrüchen. Welche Chancen haben Dinge wie Crowdfunding, und wie verändert das Internet das klassische Geschäftsmodell der Banken?

Tagesanzeiger.ch/Newsnet beleuchtet **in einer losen Serie von Artikeln, welcher Wandel die Finanzwelt erwartet.**

#### **Dossiers**

##### **Banking der Zukunft**

**Ein Bit im Auge der US-Regierung**

#### **Artikel zum Thema**

##### **Die Appifizierung des Private Banking**

**Der Kampf ums digitale Portemonnaie**

Schaffhausen domizilierten Lokalbanken anführt. Doch das Zins- und Kostenumfeld bleibt weiterhin harzig. Allem Goodwill zum Trotz dürften Banken wie Clientis es schwer haben, sich gegen die grossen Player zu behaupten, sagt die gängige Branchenlogik.

Zwei Gründe sprechen dafür, das Drehbuch neu zu schreiben. Der erste heisst «Industrialisierung»: ein Begriff, unter dem die Bemühungen zur Automatisierung von Abläufen innerhalb einer Bank zusammengefasst wird. «Die interessantesten Entwicklungen finden derzeit hinter den Kulissen statt», sagt Matthias Bossardt, auf IT-Systeme spezialisierter Berater bei KPMG. «Ähnlich wie Unternehmen vor über hundert Jahren begannen, die Produktion von Elektrizität auszulagern, delegieren die Banken mehr und mehr Dienstleistungen an externe Anbieter.» Die Bank wird vom Handels- bis zum Kundensystem in ihre Einzelteile zerlegt und mit Lösungen von Drittanbietern wieder zusammengebaut.

#### **Handarbeit im 21. Jahrhundert**

Dadurch lässt sich der Kostenvorteil der Grossen ein Stück weit kompensieren. «Eine Bank kann heute ihr gesamtes Backoffice inklusive der Informatik extern einkaufen», sagt Markus Gröniger, Chef des Bankendienstleisters B-Source. «Dadurch sind Kosteneinsparungen von einem Viertel und mehr möglich.» Experten wie Andreas Dietrich gehen davon aus, dass die Industrialisierung gerade für kleine und mittelgrosse Banken eine Chance ist. «Wenn sie effizient arbeiten, haben diese Institute eine gute Wettbewerbsposition», sagt er. Derweil nehmen Softwareanbieter wie die Lenzburger Finnova den Banken die mühsame Arbeit ab, neue Compliance- oder Geldwäschereivorschriften selbst in die Unternehmensprozesse zu integrieren.

Gratis ist dieser Service nicht, wie ein Blick in die Rechnung der Clientis-Gruppe zeigt. Dort wuchsen die IT-Ausgaben im Jahr nach dem Umbau stark. Die Hoffnung ist, dass sich der Aufwand im Lauf der Zeit auszahlt – auch, weil die grösseren Konkurrenten teils altertümliche Systeme betreiben. So müssen etwa Dividenden auf Aktien manchenorts noch von Hand in die Kontosysteme von Bankkunden übertragen werden. Auch die Auslösung von Handelsaufträgen erfordert teils den Zwischenschritt übers Papier. «Die Banken setzen sich heute mit Vorgängen

auseinander, welche die Industrie schon vor zwanzig Jahren beschäftigten», resümiert Markus Gröninger.

### **Das soziale Netzwerk auf dem Bankserver**

Das Stichwort «Innovation» ist der zweite Grund, warum die Kleinen gegenüber den Grossen nicht zwingend das Nachsehen haben müssen. Zwar bringen regionale Player wie die AEK keine technischen Revolutionen hervor. Doch sie können sich als «fast follower», als schnelle Umsetzer bewähren. «Entscheidend ist Schnelligkeit in der Anpassung an die Kundenbedürfnisse», sagt Manuela Sala, Sprecherin der Berner Lokalbanc. Bei Clientis haben die Berater bereits auf iPads umgestellt, wie Gruppenchef Hans-Ulrich Stucki sagt. Seiner Vorstellung nach sollen die Regionalbanken die neuen Technologien noch stärker mit der lokalen Ebene verknüpfen, um die Bindung zu den Kunden zu stärken.

Ein Beispiel sind Crowdfunding-Aktionen für Firmen und gemeinnützige Institutionen: Braucht der lokale Fussballverein ein neues Feld, so könnte die Bank die Plattform zur Verfügung stellen, um via Internet die Gelder dafür einzusammeln. Wie ein Lokalplayer das Internet als Hebel einsetzen kann, machte in den vergangenen Jahren die Glarner Kantonalbank vor: Zahlreiche Kunden strömen zur Bank, seit diese im Herbst 2012 ein Onlineportal mit automatisierten Hypothekenofferten und festen Kreditzusagen anbietet. Dass Innovation nicht unbedingt auf Hightech basieren muss, zeigt die Zürcher Vermögensverwalterin Globalance. Sie setzt seit ihrer Gründung vor zwei Jahren auf die konsequente Rückerstattung von Retrozessionen und damit auf ein Thema, das Bankkunden stark beschäftigt.

### **Mindestgrenzen bleiben bestehen**

«Innovative Nischenanbieter haben ein gutes Umfeld», sagt KPMG-Experte Matthias Bossardt. Die Aussage verdeutlicht, dass der erfolgreiche Sprung ins 21. Jahrhundert nicht primär von der Grösse einer Bank abhängig ist. Welche Widerstandskraft die Kleinen zuletzt an den Tag gelegt haben, widerspiegelt sich sogar in der Beschäftigung. So verzeichnete die Statistik der Bankiervereinigung im Lauf des vergangenen Jahres 32 neu geschaffene Stellen bei den Regionalbanken und Sparkassen – ein Plus von immerhin 0,8 Prozent. Im selben Zeitraum stockte nur die Raiffeisenbank auch Personal auf. Grossbanken, Auslandsbanken und Privatbankiers bauten allesamt Stellen ab.

Letztere Gruppe steht besonders unter Druck, seit die USA und Europa den Druck auf Steuersünder erhöht haben. Trotz erschwelter Regulatorien glauben die Experten aber nicht, dass bei den kleinen Vermögensverwaltern Hopfen und Malz verloren ist. «Verschwinden wird einzig die kleine, aber voll integrierte Bank ohne Fokus», sagt Matthias Bossardt von der KMPG. B-Source-Chef Markus Gröninger setzt die kritische Grenze bei ein bis zwei Milliarden Franken an verwaltetem Vermögen an, die ein Anbieter in einem bestimmten Markt zum Überleben haben muss. (Tagesanzeiger.ch/Newsnet)

Erstellt: 16.10.2013, 10:39 Uhr